Canadian Heritage | Patrimoine canadien

Canadian Heritage
Partnering Framework

A Corporate Sponsorship Toolbox

Canada

Canadian Heritage
Partnering Framework

A Corporate Sponsorship Toolbox

For additional copies, more information, or to send your comments, please contact:

Doug Davidge
Manager, Partnering and Collaborative Arrangements
Communications Branch, Strategic and Corporate Communications
Canadian Heritage
25 Eddy Street, 10th Floor
Hull, Quebec K1A 0M5
Tel.: (819) 994-9520
Fax: (819) 994-9479
E-mail: doug_davidge@canadianheritage.gc.ca

Or visit our web site at www.canadianheritage.gc.ca

© Minister of Public Works and Government Services Canada 2002
Catalogue No.: CH4-58/2002
ISBN: 0-662-66290-3

102-04706/

Table of Contents

Introduction 1

Logical Process 3
Following six steps to create a sponsorship relationship

Strategic Fit 5
Determine objectives, priorities and culture to find a corporate match

Valuation 6
Identifying our particular business advantage

Exclusivity 9
Deciding whether to have one sponsor or many

Targeting Potential Sponsors 10
Researching to find sponsors who meet our needs

Approaching Potential Sponsors 12
Learning the correct way to get a sponsorship

Multiple Proposals to the Same Corporation 13
Avoiding the pitfalls of alienating possible sponsors

Presenting the Offer 15
Portraying ourselves in the best possible manner

Agreements 16
Preparing a document that meets everyone's expectations

Financial Instruments 18
Choosing the correct financial procedures

Sustaining the Relationship 19
Developing our skills in delivery, communications and recognition

Monitoring and Evaluation 21
Assessing the end results

The Right People 22
Choosing the correct staff

Learning 24
Providing training, coaching, workshops and courses

Using Consultants 25
Weighing the pros and cons of using external consultants

Endnotes 29

Introduction

The Corporate Sponsorship Tool Box is a collection of tips or best practises for improving sponsorship activity in Canadian Heritage. It provides advice on various aspects of sponsorship, ranging from Valuation and Exclusivity to Choosing the Right Financial Instrument and Using Consultants. This Tool Box is a practical extension of the Canadian Heritage *Partnering Framework (2002)*, which provides broad policy direction on partnering.

Corporate sponsorship is a business relationship in which two entities exchange things of value, including a public display of support. This value can be financial, in-kind, or benefits related to visibility/exposure, publicity or market reach. It should not be confused with donations (philanthropy), with advertising, or with innovative approaches to purchasing goods and services.

Corporate sponsorship is well entrenched as a tactic for federal government programs to increase their financial resources, to secure in-kind assistance, and to overcome legal and jurisdictional impediments, in exchange for providing corporate sponsors with various kinds of benefits. In some cases, sponsorship meets an essential requirement; in others, it enhances an activity.

Corporate Canada is increasing its use of sponsorship, but only a minority of firms engage in sponsorship, and sports activities are much more attractive to sponsors than other areas such as the arts and social causes.

Corporate sponsorship is an extremely competitive domain. Companies are overwhelmed with proposals. They must be approached with strong business cases and in a professional manner. If they are satisfied, they are willing to engage in a long-term relationship, which spreads the initial cost of establishing a sponsorship over a larger return of benefits.

Conversely, if sponsorship is not pursued properly, opportunities are missed, deals are broken, and potential long-term relationships end quickly.

There are also several ways to share responsibility between a program and sponsorship experts (either internal to the department or contracted); however, there are risks involved too, and programs must be vigilant to retain effective accountability for their side of sponsorship — no matter how well a consultant assists the process, the sponsorship relationship belongs to the parties involved.

A government program with a successful corporate sponsorship relationship is not very different from any other well-run program. It too needs to have:

- strong objectives, strategies and plans;
- the right human skills and other resources;
- good communications and monitoring; and
- consistent senior level support.

Linking corporate sponsorship to a government program adds several requirements, for:

- understanding the needs and culture of the corporate world;
- increased creativity, flexibility and trust; and
- a dash of marketing savvy.

Suggestions of a practical nature for various aspects of planning and conducting sponsorship are offered in an accompanying "toolbox" of tools and methods. This should be a "living document," collecting best practices from the federal government and other sectors.

The practical tools cannot do their job in a policy vacuum. The best, sharpest tools in the world are no help to those who don't know what they are building and have no plan.

Successful sponsorship has to start with understanding one's own policies, programs and culture, and the objectives and culture of potential sponsors. This is the basis for setting out a sponsorship plan. After that, the tools can be of use.

The best, sharpest tools in the world are no help to those who don't know what they are building and have no plan. Successful sponsorship has to start with understanding one's own policies, programs and culture, and the objectives and culture of potential sponsors. This is the basis for setting out a sponsorship plan. After that, the tools can be of use.

Logical Process

> ***A sponsorship is integrated if its potential broader impacts are examined (e.g. in programming, personnel exchanges, etc.). Without senior management buy-in, policy frameworks and authorities, the department can only have tactical one-offs, and it isn't worth the effort.***

Like any other goal-oriented activity, there is a rational or logical process that underlies successful pursuit of sponsorship relationships. The six steps proposed here are similar to others in the literature.

Often one cannot be logical; things just happen. But there is a price to pay for haphazard behaviour. Starting at the beginning allows an organization to treat sponsorship and partnership strategically in a long-term and integrated manner, after thorough planning. Starting later in the sequence — for example, when an "edict" comes down that has the nature of the collaboration identified and the sponsor already chosen — makes it much more difficult to have a satisfactory strategic relationship.

1. Set Partnering Objectives, Parameters and Guidelines

- Begin with decisions on the strategic direction of your policies and programs, and how they relate to their various stakeholders.
- In light of the strategic direction, and departmental culture and values, set broad parameters for collaboration with stakeholders, and general guidelines for relationships with sponsors and partners.
- Ensure that the parameters and guidelines are realistic in terms of the interests, capacities and practices of corporate sponsors and other stakeholders.

2. Identify Partnering Opportunities and Exchange Values

- What "properties" can the department put into play for sponsorship?
- What kinds of value do they represent to corporate sponsors (based on the sponsors' needs) and how high is the value?
- What kinds of values can corporations offer to the program, and how high are they?
- Use these answers as the basis for selecting partners and negotiating relationships.
- Include these answers in the guidelines to ensure consistency across the department.

3. Seek and Select Partners

- Target particular companies after working out some criteria for a good match and after researching various companies' characteristics.

4. Develop and Negotiate Agreements

- Ensure that negotiation with a willing sponsor covers the needs of the sponsor and the property; the opportunities or benefits offered by each; and the agreed values of what will be exchanged.

- Place all of this in the context of the property's business plan, showing the long-term objectives to which the sponsorship should contribute and the measurable goals it should meet.

- Make agreements clear and broad, so that a relationship can evolve without writing new agreements.

5. Manage the Relationship

- Realize that sponsorship makes managing a program or activity more complicated, because more than one entity (and accountability structure) is involved.

- Strive for healthy management through clarity, concreteness, respect, trust and communication.

6. Monitor Progress and Measure Success

- Begin with concrete expectations set out in clear, measurable terms.

- Monitor the delivery of promised results and the quality of the relationship to permit mid-course improvements, so that all parties are fully satisfied.

- Evaluate to decide whether the relationship should be prolonged.

Strategic Fit

> ***Have your strategic act together before you go out. Don't expect a sponsorship specialist or consultant to decide your long-term program strategies for you!***

Government programs have objectives and so do companies. The starting point for considering corporate sponsorship and partnership is the strategic outlook of the department or program that wants outside collaborators. What are its objectives? For example, what are the department's or the program's priorities according to their most recent business plan? What broader objectives — for instance, in the Speech from the Throne — should the program be considering?

Then, given the objectives and other factors, which processes does the program want to carry out entirely by itself, and which could be shared with or supplied by a corporate sponsor? The proper fit will be with a company that has compatible objectives and corporate culture — such that the two entities can proudly display their association with each other — and can supply the revenue or goods/services required by the program's "property."

A property's specific sponsorship goals could typically include the following:

- to expand its own knowledge through co-operative research;
- to develop products in collaboration with those who have complementary skills and facilities;
- to market products in collaboration with others with complementary marketing goals;
- to save resources by linking services;
- to secure financial or in-kind resources for existing programming;
- to secure resources for new programming;
- to diversify or supplement programming;
- to increase awareness:
    - to improve its image by association with another well-regarded entity;
    - to inform and influence new audiences through co-operative advertising;
    - to extend its constituency; and
- to broaden involvement in public programming.

Valuation

> ***We offer credibility and integrity, the public trust us. Any product or company associated with us automatically gains a tacit seal of approval. Yet some companies still ask us for explicit product endorsement. We have to explain to them that, if we did that, the public would no longer trust us, and then the benefit — our credibility, our tacit seal of approval — would no longer exist.***

Successful practitioners emphasize the importance of "really knowing what you have and its value."

Corporate sponsorship is a business relationship; unlike philanthropy and paying taxes, it is motivated by an expectation of a specific exchange. That is, the sponsor exchanges financial or other assistance for a particular business advantage (something that taxpayers in general have no use for). Corporate sponsors seek several typical forms of advantage:

- promoting an image to a specific audience;
- developing product awareness in a specific audience and at different levels such as "top of mind" versus "in-depth;"[1]
- business-to-business opportunities;
- competition blocking;
- employee involvement and motivation;[2]
- learning (joint research, familiarization);
- product testing;
- development and sale of unique products;
- use of unique facilities (e.g. shooting ads in national parks or historic sites); and
- contact with federal government officials or politicians.

The federal government program needs to know the needs of corporations and what they are willing to offer to get what they need. Broadly speaking, this can be worked out in the performance-measurement terminology of reach, results and resources.

Reach

- How many people can be exposed to or involved with the activity in question?
- Who are they in terms of social, economic and demographic characteristics?

Results

- What is the nature of the exposure or involvement?
- What impact could it have on their attitudes or behaviour?

Resources

- What is a legitimate price for achieving that impact with those people?
- How much would it cost to achieve the impact by some other means than the suggested sponsorship relationship?

Valuation is not easy, especially for officers who are new to an area, and in fields that have not yet seen a lot of sponsorship. It is easier in fields that have a lot of activity, like tourism advertising, where a "marketplace" exists in which values have found their level. The more often a program engages in sponsorship, the more confident it will become in setting prices on its benefits and agreeing to sponsors' offers.

Marketing consultants can help with valuation of properties. But even they can be off the mark, particularly in areas that have not yet seen a lot of sponsorship or commercialization. What if the program thinks intuitively that the consultant has undervalued the property? Two safeguards are to ask for valuation suggestions from more than one consultant, and to brief consultants thoroughly on the features of the property to be sponsored.

Exchange value is not an absolute. Although what I offer you is surplus to my needs, its value is not zero; the value is its value to you, expressed in your willingness to offer part of your surplus, which I need, in return.

Low valuation is poor stewardship of public property. Moreover, it sets a precedent; programs that give things away end up with nothing to sell.

> ***Corporations remember, and they talk to each other. It's hard to start charging for something that was free or to raise the price after starting low.***

Exchange values can be less problematic in partnership than in sponsorship, because the two relationships are based on **different attitudes. While sponsorship is based on mutual benefit and exchanging,** partners aim to **join together as complementary constituents.** Setting value is crucial in the context of, "You want what I have; I want what you have; is the deal fair to each of us?" but can be more relaxed when the outlook is, "We'll both have what we want, if we create this thing together."

It helps to have several sponsorship opportunities to offer — different types and levels (multi-tiered approach) in one program, or across several programs or events. Then companies with various "budgets" for sponsorship can be accommodated. Also, if several members of the same industry want to be involved, but on an exclusive basis, there are different properties that each can sponsor.

Exclusivity

There are two types of exclusivity.

One is billing exclusivity, where a "title sponsor" is the only corporate sponsor for a property.

The other is industry exclusivity, where only one firm from a given industry sector sponsors a property, but other industry sectors can also be involved in the property.

A firm seeking industry exclusivity may also expect the right:

- to veto firms from other sectors as co-sponsors;
- to be approached first to sponsor the same property in the future; and
- to be considered first for other sponsorship opportunities from the same program in the future.

Exclusivity promotes a long-term relationship — repeat business and expanded business with the same firm. And long-term relationships reduce the ratio of overhead expenses, which are higher at the outset, to total results for both sides.

Exclusivity is standard practice in commercial sponsorship, and corporations expect to pay a premium for it. Even when it is not formally arranged, a de facto exclusivity operates when firms turn down offers to be the second representative of their sector to sponsor a property.

On the other hand, industry exclusivity is not always desired by a firm. In some cases, a company will feel that public perception is more positive, if the firms in an industry are seen to be working together. For example, the banks, chartered accountants and booksellers participated in the "One in a Million" Flag Challenge through their respective industry associations.

Exclusivity may not be feasible for decentralized campaigns or programs. Company X may not have a presence in all localities, so giving it industry exclusivity interferes with the campaign where Company Y is "the only show in town." Moreover, local or regional managers may already have developed a good relationship with Company Y; which a "national" arrangement with Company X could jeopardize.

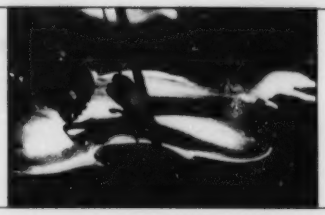
Targeting Potential Sponsors

Learn the general criteria for selecting corporate sponsors. Ideally, they should be "good citizens" in terms of public reputation, treatment of minorities, impact on the environment, and so on. To be a match for a given property, the potential sponsor and the property should have compatible values; mutually enhancing images; a similar or complementary clientele; and complementary services. These criteria have to be made specific to the particular situation.

The following criteria, proposed for the Canadian Heritage Information Network's search for federal government partners,[3] for example, reflect its particular concerns for international activities and revenue generation. There must be evidence of:

- compatibility in strategic perspectives and goals;
- compatibility of the client base;
- the importance of an international role and perspective;
- a compatibility in corporate cultures, management approach and policy objectives, which will create an environment in which synergies of both an intellectual and practical nature can develop;
- parallel or compatible philosophy and services, in particular an emphasis on the provision of services rather than the delivery of programs.
- stated revenue-generation objectives, potential for collaboration and mutual benefit.

Ensure that your selected sponsor meets your criteria. Publicly announced affiliation, the declaration that the sponsor and the property are proud to be associated with each other, is essential to sponsorship. Therefore, do not approach tobacco companies and any others that may be questionable in terms of general federal government policy. Avoid firms that do not fit with the sponsored program's values and image. Check the record of a possible sponsor for propriety and public spiritedness (there are several databases and services specializing in this, e.g. Enviroscan).



Do careful research. Research will indicate whether a firm has been active already as a sponsor (or donor), and its standing as a "good citizen." Know what we want and what we can offer, and research firms to find those that can supply what we want and might be motivated to do so by their desire for what we can offer.[4] Some of the easily accessible sources for these various purposes are the **Canadian Centre for Philanthropy, Rainforest Publications,** and the annual reports and web sites of individual companies. There are various business directories, and specialized tools and sources, such as the IEG Sponsorship Report, Pro On-Line Research, and the **Canadian Environmental Assessment Agency.** The departmental library is a natural place to start.

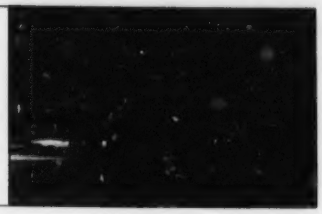
Realize that targeting does not contradict fairness. "Fair dealing" in sponsorship does not require approaching all members of an industry, but does require an openness in offering and seeking beneficial opportunities. For example, there is no federal government policy that says marketing rights have to be offered to everyone in an industry sector. Indeed, such a policy would be a serious burden — most sponsor-seeking organizations don't have the staff to blanket an industry, and most firms receive more than enough proposals already.

Approaching Potential Sponsors

> ***Approaching companies can be frustrating — the majority never agree to sponsor, and many that do are overwhelmed with proposals.***

Here are some tips:

- **Networking is critically important.** Contact with one sponsor can lead to other potential players in the field, and they may also seek you through the same contacts.
- **If using a consultant, attend the first substantive presentation.** Questions should be answered with real subject-matter knowledge, and the sponsor wants to get a feel for the people behind the property.
- **Keep up personal contact with private-sector contacts.** Sponsorship often develops out of "serendipity" contacts, not just planned campaigns.
- Be persistent, but professional.
- Approach corporations through the non-governmental organizations that know them.
- Offer sponsorship as an alternative to a firm that might otherwise simply sell a service.
- Find the movers and shakers in a firm — the truly influential people, who are often but not always at the top of the corporation.



Multiple Proposals to the Same Corporations

Corporations with a record for philanthropy and sponsorship are receiving an overwhelming number of appeals. But not all appeals should be looked at in the same way.

First, it makes a difference if the approach is to seek a donation (or a pseudo-donation pretending to be sponsorship), or if it is to offer an opportunity for sponsorship or partnership. Neither individuals nor corporations seem to appreciate being asked constantly for charitable donations. This is a fact of life, and government programs seeking support just add to the pressure. On the other hand, there is no special reason why individuals, groups and especially corporations should resent multiple offers of exchanges (sponsorship) and involvement (partnership).

Second, the situation is different depending on the timing. If a department makes further approaches to a company:

- After having established a relationship, the company may welcome a new opportunity for a good exchange. On the other hand, the company might resent further approaches; it may think that it has been identified as an "easy touch," a likely provider of support for all the other schemes in the department. Repeated approaches, especially if officials are not aware of the past and current relationship between their department and that firm, might give the sponsor the impression of a lack of co-ordination in the department.

- During the negotiation of a relationship, the company may feel that the department is disorganized and unreliable, and that somehow the confidentiality of negotiations is not being respected.

- Even though the company has declined all previous approaches, the department takes on a "junk-mail" aspect, unless the offer of exchange or involvement is truly tailored to the company's objectives and business needs.

Many interviewees detect "donor fatigue," "sponsorship fatigue" and irritability (or just non-response) on the part of corporations. The problem is serious enough to warrant special measures.

The following is proposed for implementation within the entire department; consideration could be given to implementation across the Canadian Heritage portfolio, and indeed the entire federal government:

1. **Create a simple database** limited to the following information:

- nature and name of entity (e.g. company, industry association);
- scope (e.g. entire entity or a division, department, region, etc.);
- stage of relationship: to be approached, pre-negotiation, under negotiation, ongoing, terminated (when), or approach rejected (when);
- name of program in relationship or making approach; and
- name of program contact person.

2. **Give access to this database only to persons authorized to approach firms.** (This database is not a management or research tool; it is only a mechanism to discipline approaches to firms.)

3. **Hold such persons accountable for consulting the database before making an approach.** Build in tracking to verify whether the database was consulted properly, should a complaint arise.

4. **Explain to firms the nature of the database** (as required under the *Privacy Act*) and give the option of not being recorded; or, if the database is implemented throughout the portfolio or the entire federal government, of restricting access to their information to the department.

Sophisticated sponsorship practitioners will be using other information bases to target potential sponsors; they should find it easy to copy information to this one, and to use it to make a more informed approach to firms (or to avoid bothering them excessively).

Presenting the Offer

If a target company is willing to talk, it should be approached with a clear, well-packaged business case.

This includes:

- a **detailed description** of the property;
- the **attributes and objectives** of the property, or benefits, that would be available in the sponsorship relationship, such as various types and levels of publicity exposure, on-site involvement of the sponsor, opportunities for the sponsor firm's employees to become involved, exchange of information, and so on;
- **precise demographics** — the numbers of people, by various socio-economic descriptors, who are likely to attend the event or visit the facility or use the product; and
- **psychometrics, where possible** — evidence of the sorts of emotional and other attitudes that are likely to be engendered by the property.

Because affiliation with a property that will "enhance your image" is key, try to show the image of the property.

Agreements

> ***Remember that corporate is corporate. They are after something, and they want it quantified.***

- **The form of an agreement has to fit its purpose**. Some familiar forms are the contract, licensing agreement, memorandum of understanding, letter of agreement and investment agreement. For example, Parks Canada used a co-investment model to participate in developing a TV series.

- **Which part of a corporation signs an agreement may make a big difference.** Senior-level commitment is necessary, but the real movers-and-shakers may be elsewhere. Try to work with the office that will really value and build a relationship with you.

- **Some corporations have a legally distinct foundation for corporate giving,** and they may use that mechanism for administering sponsorships as well. If a sponsor corporation also does business with the department, dealing with its foundation rather than the business side would help to avoid perception of conflict of interest.

- **Agreements need to be careful about public exposure,** such as finding the department's name included in inappropriate media coverage or attached to items being sold in an undignified manner.

- **Agreement mechanisms should be broad and flexible.** Sponsors usually have a range of things to offer; a broad agreement can cover more than just the initial offering, whereas a tightly limited agreement must be replaced, if the sponsor and property want to branch out into something slightly different.

- **Include performance levels.** Precise expectations prevent misunderstanding and facilitate evaluation. Agreements should commit both sides to mutually acceptable performance levels.

- **Accountabilities must be spelled out.** Frequently, there are three parties (the program, the sponsor and an ad agency or other facilitator) or more to a sponsorship.

- **Agreements should have provisions that encourage communications and that provide for resolution of disputes.** (For example, the Canadian Parks Partnership, Hi-Tec Sports (Canada) and Parks Canada had an annual "Strategic Alliance Roadmap" that reconfirmed the broad parameters of their agreement, and set out strategic goals and plans for the year.)

- **A "diploma" version of an agreement,** similar to the partnering charters signed by all parties in major construction projects,[5] could help to market a sponsorship within the organizations involved and could serve to remind officials of the arrangements.

- **Agreements should clearly disallow subrogation**: that is, the sponsor cannot sell or pass on its agreement on to another entity.

Financial Instruments

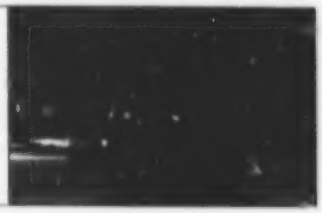
> ***We need better financial mechanisms for three-way deals. Also, we need models and tools for downstream relationships, and for exchanging, holding and investing resources. Most of the tools are designed for purchasing. Our systems are better at tracking money going out than money and other values coming in.***

Specified Purpose Accounts have become commonplace as mechanisms to handle the proceeds from sponsorships. For example, the Canadian Identity Directorate has used them in recent years to accept corporate financial support for the "One in a Million" Flag Challenge (various sponsors) and for a special distribution of the *O Canada* CD (Chrysler Canada).

There are also cases where creating a not-for-profit **foundation**, at arm's length from the government, is the best way to ensure that revenues can be retained and spent efficiently and with proper controls. Such a foundation might also secure **charitable status** from Revenue Canada, enabling it to issue tax credits for any donations it might receive.

However, some practitioners would like to see new financial instruments better tailored to sponsorship.

To choose and develop the appropriate financial instrument, always consult the department's financial management officials, which, in the case of Canadian Heritage, is the Financial Policy and Systems and Accounting Operations Directorate.



Sustaining the Relationship

The key to sustaining relationships lies in the debriefing and evaluation process. Listen to your partner's concerns and be prepared to make allowances.

Sustaining and maintaining relationships are full-time jobs for the sponsorship team. However, long-term sponsors' commitment and enthusiasm usually strengthen after each successful experience, making it a worthwhile investment.

Remember that they are busy too and on unfamiliar territory. Did the right person read what you sent? Was it understood? They made out the first cheque wrongly and sent it before the agreement had been signed!

"Repeat business is good business" is a truism of the commercial sector. It means we made the customer happy, and we can amortize the costs of finding this customer over a larger number of sales. The same holds true for corporate sponsorship. This year's sponsors will probably want to sponsor us again, if they feel they achieved a good return on investment; if they experienced us as being disciplined and respectful; if there was clarity in both accountability and risk; if there were appropriate valuations; if the involvement was sincere; and if we showed respect for their processes and timetables. Sophisticated corporations are willing to be patient: they may see the first year or two as a learning stage on which to build stronger, more valuable future collaborations — provided we did not frustrate or disappoint them.

Sustained relationships are far more valuable than one-off arrangements. The obvious reason is that cost-efficiency increases, if we can spread the expense of establishing a relationship over a larger set of contributions. The more subtle reasons are that some benefits, like image improvement and constituency building, do not happen instantly; and that the full potential of a sponsorship relationship may become apparent only as the two parties get to know each other better.

Here are some of the tips from experienced practitioners:

- **Don't be limited by the current, possibly narrow, conception of the sponsorship.** Continually seek further common grounds, and help the relationship not only to grow but to evolve into new areas.

- **Avoid bureaucrat-switching.** Try to present a consistent, comprehensive contact to sponsors. (This is one reason for having client liaison officers and a Corporate Development Office.)

- **Provide constant communication and feedback** on progress and results.

- **Fulfil promises; provide the value that was promised.** Sometimes this requires pushing very hard internally. Some federal government insiders fail to recognize that the business world operates on unforgiving schedules. Moreover, sponsorship is a high-stakes game nowadays. The competition for marketing opportunities is intense. With attractive opportunities go high expectations. The sponsor will expect delivery! It is imperative that the benefits be delivered. Otherwise, future sponsorship will be jeopardized. **Make sure that all staff understand their role in delivering on promises and making the sponsorship a success.**

- **A sponsorship relationship requires professionalism,** trust, mutual respect, patience, an extraordinary level of communications and concern that ensure each other's objectives are attained.

- **Provide personal recognition for those directly involved.** There is personal pride and reputation at stake in an affiliation with another entity. Give something special to the egos that put themselves on the line.

- **To ensure proper and professional management, do not take on too many or too complex sponsorships.**

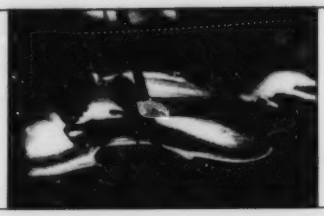
Monitoring and Evaluation

> ***Did both sides get what they wanted? Can we truly say that there was no wasted effort, soured feelings, unneeded complication or missed opportunities?***

With respect to the relationship aspect of sponsorship, success is measured in broad terms. **All parties should have a sense of a successful relationship.** They should feel that their objectives were met and the activities were enriched through the participation of other parties.

With respect to the sponsored program or activity, **the end result should reflect the strategic plan.** Therefore, agreements need precise, measurable objectives. (A broad phrase like "create awareness" does not lend itself to measuring results.)

Moreover, the corporate sponsor will have to measure the results to **assess its expenditure and justify repeating the relationship.** (In such circumstances, it might be possible to join in on the sponsor's evaluation).



The Right People

In general, **sponsorship is occurring in circumstances that are not typical for the federal public service**.

First, corporate sponsorships are usually **novel** arrangements (for one or both of the parties involved); therefore, one finds more creativity, lateral thinking, entrepreneurship, flexibility, innovation and risk-taking than average in those who develop sponsorships.

Second, the parties in a sponsorship relationship are identifying more closely than do the vendor and customer in normal procurement — that is, there is more **collaboration** than **"arm's length"** treatment.

Therefore, federal government officials who engage in sponsorship accept a version of accountability that eschews total control and ownership in favour of stewardship over a collaborative relationship with other stakeholders. Such people accept and extend empowerment.

Any department expects staff who deal with voluntary organizations to understand their particular dynamics, expectations and culture. It is no less essential to understand corporate culture. The results are seen, not only in agreements being negotiated and implemented in a professional, mutually satisfactory manner, but also in the development of more imaginative, effective programming and in firms fully exercising their citizenship potential.

Staff involved in corporate sponsorship should possess the following attributes:

- a knowledge of one's own program and the values of various properties and benefits;
- a knowledge of business culture and practices, and of the industry sectors with which one deals;
- an understanding of the objectives and needs of sponsor companies;
- a knowledge of marketing and contracting;
- skills in negotiation and communications;
- a belief in sponsorship and a willingness to be engaged in this activity;
- a temperament that exhibits respect, generosity, patience, flexibility, innovation, tolerance of ambiguity and risk-taking;

- an attitude of professionalism (including thoroughness and efficiency);
- a focused, energetic, a can-do attitude;
- an ability to accept delegation and empowerment;
- an ability to think strategically (long-term, integrated, analytical, intuitive), laterally and creatively; and
- an ability to perceive possibilities beyond the immediate and obvious, and to find opportunities in setbacks.

Besides choosing the right people and providing learning support, organizations need to examine how they reinforce innovative behaviour.

Interviewees suggest that "staying inside your own stovepipe" and avoiding exposure to controversy are still the norm. Organizations need to recognize and visibly reward the alternative, creative behaviour, for example, by celebrating pilot projects whatever their outcome.

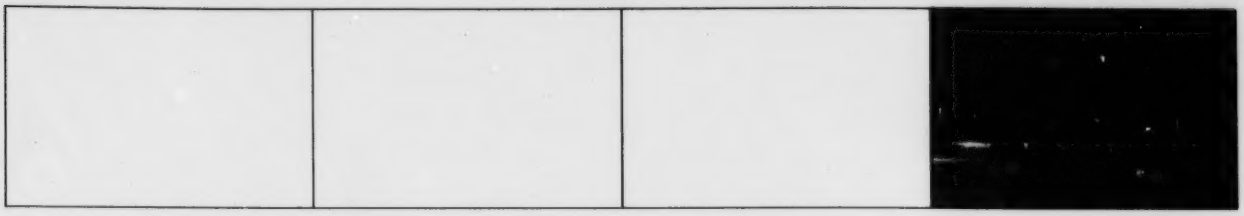
Learning

> ***It is important that federal government staff learn about the private sector's culture and processes and how it sees sponsorship.***

Learning can be supported in several ways: conventional training; on-the-job coaching by sponsorship consultants or more experienced colleagues; workshops based on case studies to learn from experience; advanced courses (for example, Osgoode Hall is launching a Masters in intellectual property, sponsorship and marketing); or developmental secondments.

Information exchange is important to the continuing learning of practitioners. Resource centres can provide for this (although they are only as good as the willingness of staff to send in materials, which does not happen if they "mistrust headquarters").

There is a vast amount of experience across the federal government, and considerable value (both in learning and in co-ordination) in supporting networking at that level. Indeed, there is so much going on, that networking could take place with respect to both sponsorship in general and sponsorship in particular domains (e.g. family, tourism, cultural events).



Using Consultants

Not surprisingly, experienced sponsorship practitioners in government prefer the do-it-yourself option.

> ***Hiring a consultant is no substitute for having thought the whole thing through. It's not the job of consultants to work out your long-term program perspective for you.***

However, some organizations regard external consultants as a short-term, occasional or partial solution. They use them until their internal knowledge and skills have become sufficient. Thus, external consultants can be extremely valuable educators in their evolution.

> ***There wasn't enough money to hire the consultants to do the whole thing. Instead, they coached me through the process. That was the best money we ever spent.***

Others may use consultants occasionally, while program staff are too busy with other priorities.

> ***They handle all the money; we avoid a lot of complication.***

As well, managers may call on consultants for specialized parts of the sponsorship process, e.g. to gather industry intelligence or to put together a presentation package.

> ***[They were] great at packaging the presentation.***

Some organizations appear to think it is better in principle to have external consultants handle all aspects of their sponsorship work.

> ***We are outside the corporate world, and we need conduits into it. Good professionals provide access to their network of corporate contacts.***

Consultants have been used to develop strategic objectives for sponsorship; identify sponsorable properties; set values; prepare business cases and presentation materials; identify appropriate target firms; approach these firms; and negotiate with corporate sponsors on behalf of the program. Occasionally, as a specific task or along with other duties, consultants have trained federal government staff in these practices.

The feedback from interviewees on using external consultants is mixed.

On the positive side, interviewees made the following comments.

> ***[We received] solid assistance with planning our activity strategically.***
>
> ***Public servant wannabe marketers aren't doing a good job. Until we really know the trade, we should rely on and learn from professionals.***
>
> ***Those that really know marketing and service can teach us how to over-deliver, trade up, resign, negotiate tough, avoid sleaze and ambush marketing, evaluate and report properly, and make sponsors feel important.***
>
> ***They pursued many more firms than we anticipated. That gave us new corporate relationships and more revenue.***
>
> ***They proposed a multiparty approach, and we agreed to join in as a key co-sponsor. The fact that we do not "own" the project keeps us out of some unhelpful policy quagmires.***

There have also been negative experiences and related worries. These negative comments by interviewees are not intended to characterize all consultants but to provide warnings of possible pitfalls when looking for a consultant and when mapping out the consultant's duties:

They expect the same commission on easy repeat business as on new-found sponsors.

They accepted in-kind contributions that were not useable, but we still had to pay their commission on the value.

They stand in the way of our developing a long-term relationship with the sponsors.

They lead us to firms with which they already have a relationship and then negotiate an exchange. Are they getting us the best possible deal, or are they promoting the other side's interests?

They don't really understand our program and its goals, so they turn people off with lacklustre, imprecise presentations and by not being able to answer questions.

They pressured us into hasty decisions that turned out to be questionable choices.

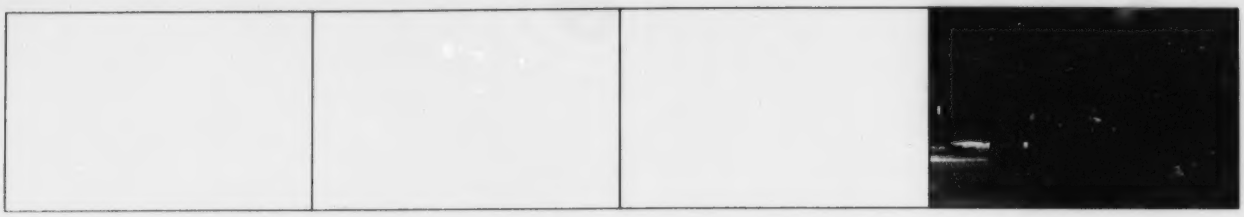
They keep going back to the same familiar doors.

They lack political sensitivity; they don't understand that we should project values that are different from the private sector. Even the official-languages requirements mystify them.

They seem to think that nothing happened before they showed up, so they blunder into some of our other relationships and mess them up.

They sometimes offer benefits that were not on the table.

Sponsors and consultants prefer immediate returns, so they drive us into campaigns that have a short shelf life.



To maximize the benefits when using sponsorship consultants, federal government officials should consider the following:

- If sponsors expect "face time" with federal government officials, **ensure that the consultant does not complicate or block the contact.**
- If both the program and the consultant will be approaching prospects and/or negotiating with them, **ensure that all these activities are coordinated.**
- If the program wants to build a strong, long-term relationship with the sponsors, **specify when the consultant will "hand over" to the program.**
- If there is a long delay between setting up the sponsorship and carrying out the activity, **decide whether the consultant or the program will maintain contact during that period.**
- If lateral communication is needed among program staff and two or more contractors, **assign responsibility** for it.
- If the program wishes to build its competence, **make coaching part of the contract, or stipulate that the consultants will guide program staff through the process.**
- **Require proven experience in federal government dealings** (to avoid problems arising from lack of political sensitivity).
- **Specify ownership of the results,** so that the program can build in the future without rehiring the same consultants. For example, will the contact list belong to the program or the consultant?
- **Explore different fee structures,** for example distinguishing between new and repeat sponsors for purposes of commissions on contributions.
- **Retain the final say on the relevance and value of in-kind contributions.**

Hiring the right professional is a matter of knowing your needs and capabilities, and checking references and track record. Departmental colleagues in communications may know sponsorship consultants, or firms in related areas like marketing and public relations. Colleagues in other departments are another good source.

Endnotes

1. For instance, a government program's message on a cereal box should generate "in-depth" awareness, because people tend to read cereal boxes; whereas, a message on a display at the end of an aisle in a clothing store contributes only to "top-of-mind" awareness, as people merely glance at these as they go by (e.g. Parks Canada and the Canadian Parks Partnerships relationships with Post Fruit and Fibre cereal, and Roots clothing.).

2. For example, Hallmark Cards extended its support to Parks Day to include contests, picnics and other activities for its employees.

3. "Canadian Heritage Information Partnerships Study," Final Report, N.L. Hushion and Associates, January 1995.

4. This research can really work. A program carefully targeted nine major corporations in the "knowledge economy" that had supported educational endeavours in the past; five came through with large cash contributions.

5. "Partnering — A New Approach?", presentation by Major R.J. Kampman, DCER 3-8, DND, 1994; "A Guide to Partnering," DND (NDHQ/DCER), August 3, 1994.

6. An example of a sponsor allowing a relationship to grow: Subaru's funding went from 25K to 65K plus 7K in coupons, it provided free car loans and national advertising, and two thirds of its dealers volunteered time, due to a positive first-year experience with Take-a-Hike Day. An example of a sponsor allowing a relationship to evolve: for 7 years, Kodak contributed the proceeds (30K/year) from recycling single-use cameras sold in Parks Canada properties. The program was ending due to new processes. When Kodak learned of the new Kids in Parks program, they decided to stay on as a sponsor, because it fit their own new focus on family.

Patrimoine canadien | Canadian Heritage

Patrimoine canadien
Cadre du partenariat

L'ABC de la commandite

Canada

Patrimoine canadien
Cadre du partenariat

L'ABC de la commandite

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, plus d'information, ou faire parvenir vos commentaires, veuillez communiquer avec :

Doug Davidge
Gestionnaire, Partenariat et ententes de collaboration
Direction générale des communications,
Communications stratégiques et ministérielles
Patrimoine canadien
25, rue Eddy, 10ième étage
Hull (Québec) K1A0M5
Tél. : (819) 994-9570
Téléc. : (819) 994-9479
Courriel : doug_davidge@patrimoinecanadien.gc.ca

Ou consultez notre site Web : www.patrimoinecanadien.gc.ca

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 2002
No. de cat.: CH4-58/2002
ISBN : 0-662-66290-3

Table des matières

Introduction 1

Processus logique 3
Six étapes à suivre pour créer un rapport de commandite

L'ajustement stratégique 5
Déterminer ses objectifs, ses priorités et sa culture pour trouver un parrain qui y soit conforme

La valeur 6
Discerner notre avantage commercial particulier

L'exclusivité 9
Décider d'avoir un ou plusieurs parrains

Le choix d'éventuels parrains 11
Rechercher des parrains qui répondent à nos besoins

L'approche d'éventuels parrains 13
Apprendre la bonne façon de décrocher un parrainage

Les propositions multiples aux mêmes entreprises 14
Éviter les risques de s'aliéner d'éventuels parrains

La présentation d'une offre 16
Se présenter sous le meilleur jour possible

Les ententes 17
Préparation d'un document qui répond aux attentes de chacun

Les instruments financiers 19
Choisir les procédures financières appropriées

Entretenir la relation 20
Cultiver nos talents pour la livraison, les communications et la reconnaissance

La surveillance et l'évaluation 22
Évaluer les résultats obtenus

Le choix des responsables 23
Choisir le personnel approprié

L'apprentissage 25
Fournir une formation, un encadrement, des ateliers et des cours

Le recours à des consultants 26
Peser le pour et le contre du recours à des consultants externes

Notes 30

Introduction

L'ABC de la commandite est un ensemble de sujets touchant le partenariat qui constitue une série de conseils pour améliorer les pratiques, ou un exposé serré visant à aider les praticiens à mieux comprendre une question à cet effet. Publié à nouveau comme un des volets du *Cadre de partenariat de Patrimoine canadien*, ce coffre à outils peut être accru à mesure que les praticiens maîtrisent davantage la commandite d'entreprise. Les éléments ajoutés à ce stade (début novembre 2001) tiennent compte du point de vue des personnes interrogées dans le cadre de cette étude. Par conséquent, chacun de ces outils ne prétend pas être exhaustif.

La commandite ou le parrainage d'entreprise est une relation commerciale permettant à deux entités **d'échanger des éléments de valeur,** y compris une **manifestation publique de soutien.** La valeur peut prendre diverses formes : elle peut être financière, en nature, ou offrir des avantages comme la mise en évidence de l'organisme, la publicité, ou la portée du marché. Il importe de ne pas confondre le parrainage avec les dons (la bienfaisance), la publicité, ou avec des approches innovatrices de l'acquisition de biens et de services.

La commandite d'entreprise est une stratégie bien ancrée des programmes fédéraux qui désirent accroître leurs ressources financières, se procurer des formes de soutien en nature et surmonter certaines entraves juridiques et juridictionnelles, en échange de différents types d'avantages offerts aux entreprises parrainantes, ou « parrains ». Dans certains cas, le parrainage répond à un besoin essentiel; dans d'autres, il vient améliorer une activité.

Si le monde canadien de l'entreprise a de plus en plus recours au parrainage, seule une minorité d'entreprises y sont engagées et les activités sportives demeurent beaucoup plus attrayantes pour les entreprises parrainantes que d'autres domaines tels les arts et les causes sociales.

Le secteur de la commandite d'entreprise est extrêmement concurrentiel : les entreprises sont littéralement submergées de propositions. Il importe de les approcher avec de solides analyses de rentabilisation et d'une manière très professionnelle. Si on leur donne satisfaction, les entreprises seront disposées à amorcer une relation à long terme, qui aura pour effet d'amortir sur une longue période les frais initiaux d'établissement d'un parrainage.

Par contre, un parrainage d'entreprise sollicité de façon inadéquate a pour effet de rater des occasions fructueuses, de rompre des ententes et de mettre rapidement fin à ce qui auraient pu devenir des rapports à long terme.

Il existe plusieurs modes de partage des responsabilités entre un programme et des spécialistes en commandite d'entreprise (que ceux-ci soient employés du Ministère ou engagés à contrat). Toutefois, il existe également certains risques, et les responsables de programmes doivent veiller à conserver la responsabilité effective de leur portion de la relation de parrainage. En effet, la compétence du consultant associé au processus n'enlève rien à la responsabilité mutuelle des parties engagées dans ce qui demeure leur propre relation de parrainage.

Un programme gouvernemental doté d'une relation réussie de commandite d'entreprise ne diffère pas beaucoup de tout autre programme bien géré. Il doit lui aussi bénéficier des atouts suivants :

- de solides objectifs, stratégies et plans d'activités;
- les compétences et autres ressources appropriées;
- de bons systèmes de communication et de surveillance;
- un soutien fiable des échelons supérieurs.

L'établissement d'une commandite pour un programme gouvernemental ajoute à ces atouts de nouvelles exigences :

- une compréhension des besoins et de la culture propres au monde de l'entreprise;
- un surcroît de créativité, de souplesse et de confiance;
- un certain talent pour le marketing.

Des suggestions de nature pratique concernant divers aspects de la planification et de la conduite de commandites d'entreprise figurent dans le présent « coffre à outils » riche d'instruments et de méthodes. C'est dire que ce document est de type évolutif, une sorte de recueil de meilleures pratiques issues de l'administration fédérale et d'autres secteurs.

Mais les instruments pratiques ne peuvent faire leur travail en l'absence de bonnes politiques d'encadrement. Les outils les mieux affûtés au monde demeurent inutiles entre les mains de gens qui ne savent pas ce qu'ils construisent ou qui n'ont pas de plan.

Pour qu'un parrainage d'entreprise réussisse, chacun doit d'abord être bien au fait de ses politiques, de ses programmes et de sa culture spécifiques, ainsi que des objectifs et de la culture d'éventuelles entreprises parrainantes. Voilà les principes fondateurs de tout plan de commandite, et c'est après cette étape que les outils deviennent utiles.

Les outils les mieux affûtés au monde demeurent inutiles entre les mains de gens qui ne savent pas ce qu'ils construisent ou qui n'ont pas de plan. Pour qu'un parrainage d'entreprise réussisse, chacun doit d'abord être bien au fait de ses politiques, de ses programmes et de sa culture spécifiques, ainsi que des objectifs et de la culture d'éventuelles entreprises parrainantes. Voilà les principes fondateurs de tout plan de parrainage, et c'est après cette étape que les outils deviennent utiles.

Le processus logique

> ***Une commandite est dite intégrée si l'on tient compte de ses éventuelles incidences générales (p. ex. sur les programmes, les échanges de personnel, etc.). Sans une intégration au parrainage des membres de la direction, des cadres stratégiques et des autorisations, le Ministère se limitera à des initiatives tactiques ponctuelles, qui n'en valent pas l'effort.***

Comme tout autre activité centrée sur des objectifs, la poursuite fructueuse de relations de parrainage s'appuie sur un processus rationnel, ou logique. Les six étapes proposées ci-dessous sont semblables à beaucoup d'autres décrites dans la documentation à ce sujet.

Il arrive souvent qu'on ne puisse procéder logiquement; les événements se produisent, tout simplement. Mais il y a un prix à payer pour l'improvisation. Le fait de commencer par le commencement permet à une organisation de traiter le parrainage et le partenariat de façon stratégique et intégrée à long terme, après une bonne planification. Si l'on saute des étapes dans cette séquence logique — par exemple sur réception d'un « arrêté » venu de l'échelon supérieur qui définit la relation visée et désigne le parrain avec qui l'établir — il devient beaucoup plus difficile de mettre sur pied une relation stratégique satisfaisante.

1. Définissez des objectifs, des paramètres et de lignes directrices propres au partenariat

- Commencez par prendre certaines décisions quant à l'organisation stratégique de vos politiques et de vos programmes et quant à leurs rapports avec les divers intervenants concernés.

- À la lumière de cette organisation stratégique et de la culture et des valeurs ministérielles, établissez de vastes paramètres de collaboration avec les intervenants et des lignes directrices générales pour les relations avec des parrains et des partenaires.

- Assurez-vous que ces paramètres et lignes directrices soient réalistes sur le plan des intérêts, des capacités et des pratiques des parrains d'entreprise et des autres intervenants.

2. Repérez des occasions de partenariat et fixez des valeurs d'échange

- Quels « biens » le Ministère peut-il mettre sur la table en vue de parrainages?

- Quels genres de valeur représentent ces biens pour des entreprises parrainantes (compte tenu des besoins des parrains), et quelle est l'importance de cette valeur?

- Quels genres de valeurs les entreprises peuvent-elles offrir au programme, et quelle en est l'importance?

- Utilisez ces réponses comme bases pour choisir des partenaires et établir des relations.

- Inclure ces réponses dans les lignes directrices pour assurer l'uniformité dans tout le Ministère.

3. Chercher et sélectionnez des partenaires

- Ciblez des entreprises spécifiques après avoir défini certains critères de bon jumelage et après avoir mené des recherches sur les caractéristiques de différentes entreprises.

4. Élaborer et négocier des ententes

- Assurez-vous que la négociation avec un parrain intéressé tienne compte des besoins du parrain et de la propriété, ainsi que des occasions et des avantages qu'offrent chaque partie et des valeurs convenues de ce qui sera échangé.

- Placez tous ces éléments dans le contexte du plan d'activités relatif à la propriété, en faisant valoir les objectifs à long terme que le parrainage devrait encourager et les objectifs quantifiables qu'il devrait atteindre.

- Rédigez vos ententes de façon claire et souple, afin qu'une relation puisse évoluer sans qu'il faille rédiger de nouveaux accords.

5. Gérer soigneusement la relation

- Gardez à l'esprit qu'un parrainage rend la gestion d'un programme ou d'une activité plus complexes, dans la mesure où cette gestion engage plus d'une entité (et plus d'une structure de responsabilité).

- Visez une gestion efficace en privilégiant la clarté, le concret, le respect, la confiance et les communications.

6. Surveillez les progrès et évaluez les succès

- Commencez par des attentes concrètes, exprimées en des termes explicites et quantifiables.

- Surveillez la livraison des résultats promis et la qualité de la relation, de façon à pouvoir l'améliorer en cours et à satisfaire l'ensemble des parties.

- Évaluez les succès remportés afin de décider si la relation mérite d'être prolongée.

L'ajustement stratégique

> ***Pensez à vos stratégies avant de commencer. Ne vous attendez pas à ce qu'un spécialiste ou un consultant en parrainage décide pour vous des stratégies à long terme de vos programmes!***

Les programmes gouvernementaux ont des objectifs; les entreprises, aussi. Le point de départ de toute considération de commandite d'entreprise ou de partenariat est la perspective stratégique du Ministère ou du programme qui cherche des collaborateurs à l'externe. Quels sont ses objectifs? Par exemple, quelles priorités affiche ce Ministère ou ce programme dans son plus récent plan d'activités? Quels objectifs plus larges le programme devrait-il envisager, par exemple en se référant au discours du Trône?

Puis, compte tenu de ces objectifs et d'autres facteurs, quels sont les processus que le programme entend mener entièrement par lui-même et quels sont ceux qu'il pourrait partager avec une entreprise parrainante ou lui demander de fournir? Le bon ajustement se fera avec une entreprise qui possède des objectifs et une culture interne compatibles à ceux du programme — ce qui permettra aux deux entités d'afficher fièrement leur association — et qui est capable de fournir les revenus, les biens ou les services requis.

Les objectifs de parrainage particuliers d'un tel « bien » comprendront souvent, par exemple :

- l'accroissement de ses connaissances au moyen de recherches menées en commun;
- le développement de produits en collaboration avec des partenaires aux aptitudes ou aux installations complémentaires;
- la commercialisation de produits de concert avec des intervenants ayant des objectifs complémentaires;
- l'économie de ressources en veillant à relier des services;
- l'obtention de ressources financières ou en nature à l'appui de la programmation actuelle;
- l'obtention de ressources pour une nouvelle programmation;
- la diversification ou l'accroissement de sa programmation;
- une plus grande visibilité :

  - améliorant son image par l'association à une autre entité renommée,
  - informant et influençant de nouveaux publics par une publicité commune,
  - augmenter le nombre d'intéressés,

- et un engagement accru de sa part dans une programmation publique.

La valeur

> ***Nous offrons crédibilité et intégrité : le public nous fait confiance. Tout produit ou toute société associée à nous y gagne automatiquement un label implicite de qualité. Pourtant, certaines entreprises nous demandent tout de même d'endosser explicitement leurs produits. Nous sommes obligés de leur expliquer que, si nous le faisions, le public cesserait de nous faire confiance, ce qui mettrait fin à l'avantage que nous offrons, ce label implicite de qualité.***

Les spécialistes du parrainage les plus performants insistent sur l'importance de « connaître vraiment ce que l'on offre et sa valeur ».

La commandite d'entreprise est une relation commerciale; contrairement à la bienfaisance et à l'impôt qu'on paie, c'est un rapport motivé par l'attente d'un échange spécifique. C'est dire que l'entreprise parrainante échange un soutien financier ou autre contre un avantage commercial particulier (ce dont les contribuables ont rarement à se soucier). Les entreprises parrainantes recherchent plusieurs formes typiques d'avantages :

- la promotion d'une image auprès d'un auditoire spécifique;
- sensibiliser un auditoire spécifique à un produit et à différents niveaux, p. ex. une conscience « immédiate » ou « en profondeur »[1];
- des occasions d'affaires inter-entreprises;
- une mise en échec de leur concurrence;
- l'engagement et la motivation de leur personnel[2];
- un apprentissage (recherche commune, familiarisation);
- le test d'un produit;
- le développement et la vente de produits exclusifs;
- l'accès à des conditions exceptionnelles (p. ex. pouvoir filmer des messages dans des parcs nationaux ou des sites historiques);
- des contacts avec des hauts fonctionnaires ou avec des politiciens fédéraux.

Le gouvernement fédéral a besoin de connaître les besoins des entreprises et ce qu'elles sont prêtes à offrir pour obtenir ce qu'elles veulent. Sommairement, cela peut se calculer en utilisant la terminologie de mesure du rendement et ses notions de portée, de résultats et de ressources.

Portée

- Combien de personnes peuvent être exposées à l'activité en question ou s'y engager?
- Quelles sont les caractéristiques socio-économiques et démographiques de ces personnes?

Résultats

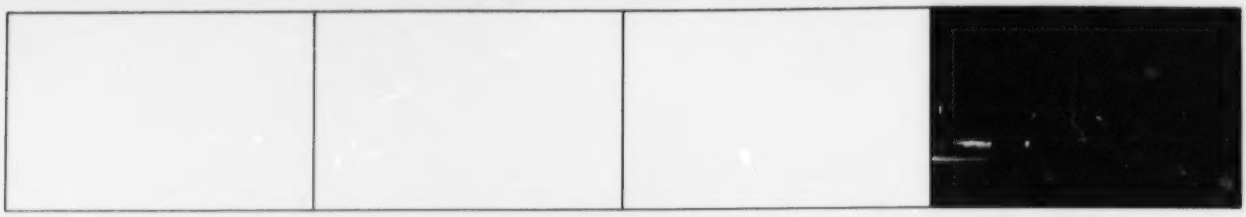
- Quelle est la nature de l'exposition ou de la participation prévue?
- Quel effet pourrait-elle avoir sur leurs attitudes ou sur leurs comportements?

Ressources

- Quel est un prix légitime à payer pour obtenir cet effet auprès de ces personnes?
- Combien en coûterait-il pour obtenir le même effet par d'autres moyens que la relation de parrainage suggérée?

Déterminer la valeur n'est pas facile, surtout pour les agents oeuvrant dans un nouveau domaine ou pour les champs d'activité qui n'ont pas encore connu beaucoup de parrainages. Le processus est plus aisé dans des domaines où cette activité est intense, par exemple la publicité touristique; il y existe un « marché » où les valeurs ont trouvé leur niveau. Plus les responsables d'un programme participent souvent à des parrainages, plus ils éprouvent une certaine confiance pour fixer le prix des avantages du programme et pour accepter des offres d'entreprises intéressées.

Des consultants en commercialisation peuvent faciliter l'estimation de biens. Mais même eux peuvent se tromper, surtout dans les domaines qui n'ont pas encore connu beaucoup de parrainages ou de commercialisation. Que doivent faire des gestionnaires d'un programme qui trouvent qu'un consultant sous-estime leur bien? Il existe deux mesures de sécurité : demander une estimation à plus d'un consultant, et très bien informer le consultant sur les avantages du bien à parrainer.



La valeur d'échange n'est pas un absolu. Même si ce que je t'offre excède mes besoins, sa valeur n'est pas nulle; sa valeur est sa valeur à tes yeux, exprimée par ta volonté de m'offrir une partie de ton propre excédent, dont j'ai besoin en retour.

Une estimation insuffisante de la valeur équivaut à une mauvaise gestion des biens publics. De plus, cela crée un précédent : les programmes qui ont tendance à dilapider leurs biens en viennent à n'avoir plus rien à vendre.

> ***Les entreprises ont une mémoire et elles se consultent. Il est difficile de commencer à facturer un bien qui était gratuit, ou de hausser son prix après une offre à rabais.***

Les valeurs d'échange peuvent être moins problématiques dans un partenariat que dans un parrainage, puisque les deux relations se fondent sur des **attitudes différentes**. Alors que le parrainage se fonde sur **des avantages mutuels** et sur un **échange**, des partenaires ont pour projet de **se joindre l'un à l'autre à titre d'éléments complémentaires.** Fixer une valeur est crucial dans une perspective qui s'exprime ainsi : « Tu veux ce que j'ai; je veux ce que tu as; l'entente est-elle équitable pour nous deux? », mais le rapport peut être plus détendu lorsque cette perspective est plutôt : « Nous aurons tous les deux ce que nous voulons si nous créons cela ensemble ».

Il est utile d'avoir plusieurs occasions de parrainage à offrir, qu'il s'agisse de différents types ou niveaux dans un programme (méthode de paliers), ou de plusieurs programmes ou événements différents. On peut ainsi composer avec des compagnies ayant différents « budgets » de parrainage. De plus, si plusieurs membres de la même industrie veulent s'engager mais sur une base d'exclusivité, il est possible de leur offrir différents biens à parrainer.

L'exclusivité

Il existe deux types d'exclusivité.

La première est l'exclusivité absolue, où un « parrain en titre » est la seule entreprise à parrainer un bien.

La deuxième est l'exclusivité d'industrie, où on ne laisse qu'une société par industrie parrainer un bien, mais on permet à des représentants d'autres secteurs industriels de parrainer le même bien.

Une entreprise intéressée à l'exclusivité d'industrie peut aussi s'attendre aux privilèges suivants :

- exercer un droit de veto sur les co-parrains venus d'autres secteurs;
- être approchée la première pour parrainer le même bien à l'avenir;
- être considérée avant les autres pour d'autres occasions de parrainage du même programme à l'avenir.

L'exclusivité encourage les relations à long terme, c.-à-d. de nouvelles ententes et des ententes élargies avec la même entreprise. Et les relations à long terme ont l'avantage de réduire la part des frais généraux, toujours plus élevée au début, à l'avantage des deux parties.

L'exclusivité est une pratique standard des parrainages commerciaux et les entreprises s'attendent à payer une prime pour l'obtenir. Même si on n'en convient pas formellement, une exclusivité de facto se crée lorsque des sociétés refusent des invitations à devenir le second représentant de leur secteur à parrainer un bien.

Par contre, il arrive qu'une entreprise ne désire pas bénéficier de l'exclusivité d'industrie. Dans certains cas, une société considérera qu'une impression plus positive est transmise au public par un effort commun des sociétés d'un même secteur. Par exemple, dans le cas du Défi un million de drapeaux la participation des banques, des comptables agréés et des libraires s'est faite par l'intermédiaire de leurs associations industrielles respectives.

L'exclusivité peut ne pas être réalisable dans le cas des campagnes et des programmes décentralisés. La compagnie X peut ne pas être présente dans toutes les localités : lui accorder l'exclusivité d'industrie nuirait à la campagne là où la compagnie Y est la seule sur le terrain. De plus, les gestionnaires de cette région ou localité peuvent avoir déjà établi une bonne relation avec la compagnie Y, relation que pourrait compromettre une entente « pancanadienne » avec la compagnie X.

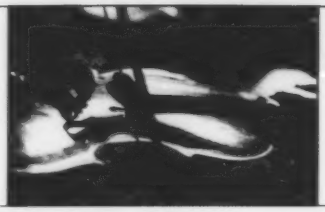
Le choix d'éventuels parrains

Mémorisez des critères généraux pour la sélection de parrains d'entreprise. Idéalement, ce devraient être de « bons citoyens » en termes de réputation civique, de traitement des minorités, de respect de l'environnement, et ainsi de suite. Pour bien s'apparier, l'entreprise et ce qu'elle parraine devraient partager certaines valeurs : des images qui se valorisent réciproquement, une clientèle semblable ou complémentaire, des services qui se complètent. Ces critères doivent être adaptés à chacune des situations en cause.

Par exemple, les critères suivants, proposés pour le Réseau canadien d'information sur le patrimoine dans sa recherche de partenaires de l'administration fédérale[3], reflètent ses intérêts spécifiques pour les activités internationales et pour la production de recettes :

- une compatibilité des perspectives et des objectifs stratégiques;
- une compatibilité de bases de clients;
- l'importance d'un rôle et d'une perspective internationales;
- une compatibilité de cultures internes, de méthodes de gestion et d'objectifs stratégiques, en vue de créer un milieu favorable aux effets synergiques au plan intellectuel et pratique;
- une philosophie et des services parallèles ou compatibles, notamment une priorité accordée à la prestation de services, et non à l'exécution de programmes;
- des objectifs explicites de production de recettes et la possibilité d'une collaboration et d'avantages mutuels.

Assurez-vous que le parrain que vous choisirez réponde à vos critères. L'annonce publique de l'affiliation — l'affirmation publique de confiance et de fierté réciproques des entités parrainante et parrainée — est un élément essentiel du parrainage. Donc, n'approchez pas les compagnies de tabac ou toute autre entreprise susceptible de détonner par rapports aux politiques générales de l'administration fédérale. Évitez les sociétés qui ne correspondent pas aux valeurs et à l'image du programme à parrainer. Vérifiez les antécédents de tout parrain éventuel pour en vérifier la qualité et l'esprit civique (plusieurs bases de données et services se spécialisent dans ce genre de recherches, p. ex. Enviroscan).



Faites de rigoureuses recherches. Celles-ci vous indiqueront si une entreprise a déjà été active comme parrain (ou comme donateur), et quelle est sa cote au plan du « sens civique ». Sachons ce que nous voulons et ce que nous pouvons offrir, et utilisons des services de recherche pour repérer les entreprises qui peuvent répondre à ces besoins et qui sont motivées à le faire par leur intérêt pour ce que nous pouvons offrir[4]. Certaines des sources d'information les plus accessibles sont le **Centre canadien de philanthropie, Rainforest Publications**, et les rapports annuels et les sites Web des entreprises elles-mêmes. Il existe aussi différents répertoires d'entreprises, ainsi que des sources et outils spécialisés comme **IEG Sponsorship Report**, **Pro On-Line Research**, et **l'Agence canadienne d'évaluation environnementale.** La bibliothèque du Ministère est l'endroit logique où entamer de telles recherches.

Comprenez que le fait d'être sélectif ne contredit en rien le devoir d'équité. Dans le dossier du parrainage, le « traitement équitable » n'exige pas que l'on communique avec tous les membres d'une industrie, même s'il appelle beaucoup d'ouverture dans l'offre et la recherche d'occasions avantageuses. Par exemple, aucune politique fédérale n'exige que des droits de commercialisation soient offerts à tous les intervenants d'un secteur industriel. De fait, une telle politique se révélerait extrêmement onéreuse, puisque la plupart des organisations en recherche de parrainages n'ont pas les ressources pour solliciter l'ensemble d'une industrie et que la plupart des entreprises reçoivent déjà trop de propositions de ce genre.

L'approche d'éventuels parrains

> ***L'approche des compagnies peut se révéler frustrante : la majorité d'entre elles ne font jamais de parrainage, et beaucoup de celles qui en font sont submergées de demandes.***

Voici quelques trucs utiles :

- **Le travail de réseautage est particulièrement important.** Un contact avec une entité parrainante peut vous amener à d'autres parrains éventuels, et ces derniers peuvent également venir eux-mêmes vous chercher en se servant des mêmes intermédiaires.
- **Si vous vous servez d'un consultant, assistez à sa première exposé de fond.** Les questions appellent des réponses bien documentées et l'entité parrainante aime bien connaître un peu les gens du programme qu'elle songe à parrainer.
- **Entretenez des rapports personnels avec des contacts du secteur privé.** Le parrainage naît souvent de contacts survenus par hasard, et non uniquement de campagnes planifiées.
- Soyez persistant tout en demeurant professionnel.
- Approchez les entreprises par l'intermédiaire des organisations non gouvernementales qui les connaissent.
- Offrez le parrainage comme solution de rechange à une société qui ne penserait autrement qu'à vous vendre un service.
- Découvrez les éléments les plus dynamiques d'une entreprise, les personnes réellement influentes; ce sont habituellement ceux du haut de l'organigramme, mais pas toujours.

Les propositions multiples aux mêmes entreprises

Les sociétés ayant une pratique de philanthropie et de parrainage sont habituellement submergées de demandes. Mais ce ne sont pas toutes les demandes qui méritent d'être bien reçues.

D'abord, il faut distinguer la sollicitation d'un don (ou celle d'un faux don, déguisé en parrainage) de l'offre d'un véritable parrainage ou partenariat. C'est un fait : aucune entreprise ou personne n'aime à être constamment sollicitée pour des dons de bienfaisance, et les programmes du gouvernement en quête d'un simple soutien viennent ajouter à cette pression. Par contre, il n'existe aucune raison particulière pour que des personnes, des groupes et surtout des sociétés se formalisent d'offres multiples d'échanges (parrainage) ou d'engagement (partenariat).

En second lieu, la situation dépend du contexte et du moment où sont faites ces offres. Si un ministère communique de nouveau avec une entreprise.

- Après avoir établi une relation — la compagnie peut très bien apprécier une nouvelle occasion d'échange fructueux. Par contre, la compagnie peut être réticente à de nouvelles approches : elle peut craindre d'avoir été repérée comme « facile », un pourvoyeur prévisible de soutien pour tous les autres projets du Ministère. Des approches répétées, surtout venant d'agents qui ne sont pas au courant de la relation passée ou actuelle de leur Ministère avec cette entreprise, peuvent donner au parrain l'impression d'un manque de coordination au sein du Ministère.

- Durant la négociation d'une relation — la compagnie peut avoir l'impression d'un manque d'organisation et de fiabilité au ministère et penser que quelque chose a pu compromettre le caractère confidentiel des négociations précédentes.

- Même si la compagnie a rejeté toutes les approches précédentes la démarche du Ministère prend alors l'aspect d'une publicité importune, à moins que l'offre d'échange ou d'engagement ne soit réellement adaptée aux objectifs de l'entreprise et à ses intérêts commerciaux.

Beaucoup de répondants disent détecter un « épuisement du donateur », une « usure des parrains » et de l'irritabilité (ou simplement de l'apathie) chez les entreprises. Le problème est suffisamment marqué pour appeler certaines mesures de correction.

Nous proposons la mise en oeuvre des mesures suivantes dans l'ensemble du Ministère; on peut même envisager leur application pour le portefeuille du Patrimoine canadien et, en fait, dans toute l'administration fédérale :

1. **Créer une base de données simple**, limitée aux renseignements suivants :

- nature et nom de l'entité (p. ex. compagnie, association industrielle);
- échelon (p. ex. entité entière ou division, service, bureau régional, etc.);
- étape de la relation : à approcher, pré-négociation, en négociation, relation en cours, relation terminée (quand), ou approche rejetée (quand);
- nom du programme en relation avec le client ou en phase d'approche;
- nom de la personne-contact au programme.

2. **Limiter l'accès de cette base de données aux personnes autorisées à communiquer avec les entreprises.** (Cette base de données n'est pas un instrument de gestion ou de recherche, mais simplement un mécanisme destiné à mieux orchestrer les démarches effectuées auprès des compagnies.)

3. **Faire rendre compte à ces personnes de la consultation de la base de données avant d'approcher une entreprise.** Y intégrer un suivi afin de vérifier, en cas de plainte, si la base de données avait été adéquatement consultée.

4. **Expliquer aux entreprises la nature de la base de données** (comme l'exige la *Loi sur la protection de la vie privée*) et leur donner le choix de ne pas y être inscrite ou, si la base de données est mise en oeuvre dans tout le portefeuille ou dans toute l'administration fédérale, le choix de restreindre aux gens du Ministère l'accès aux renseignements concernant leur compagnie.

Des spécialistes du parrainage se serviront d'autres bases d'information afin de repérer d'éventuels parrains; ils devraient trouver facile d'acheminer des renseignements à cette base de données de référence et de s'en servir pour approcher les entreprises de façon mieux informée (ou pour éviter de les déranger excessivement).

La présentation d'une offre

Si une compagnie ciblée est prête à discuter de votre offre, elle doit être approchée avec une analyse de rentabilisation claire et bien présentée.

Cela inclut :

- **description détaillée** du bien;
- les **attributs et objectifs** du bien, c.-à-d. les avantages offerts dans la relation de parrainage; par exemple les divers types et niveaux d'exposition publicitaire, l'engagement du parrain sur le site, les occasions de participation offertes au personnel de l'entreprise parrainante, l'échange de renseignements, et ainsi de suite;
- des **données démographiques précises**, soit les populations de personnes, réparties selon divers descripteurs socio-économiques, qui sont susceptibles d'assister à l'événement, de visiter l'endroit, ou d'utiliser le produit;
- des **données psychométriques**, si possible, attestant du genre d'attitudes affectives ou autres pouvant être suscitées par le bien parrainé.

Vu le rôle prioritaire de l'affiliation avec le bien parrainé pour « rehausser l'image » du parrain, essayez de montrer une illustration de ce bien.

Les ententes de parrainage

> ***Gardez à l'esprit que les affaires sont les affaires. Ils veulent un bénéfice et ils s'attendent à le voir quantifié.***

- **La forme d'une entente doit être conforme à sa fonction.** Le contrat, l'accord de licence, le protocole d'entente, la lettre d'entente et l'accord d'investissement sont certaines des formes d'entente les plus courantes. Autre exemple : Parcs Canada s'est servi d'un modèle d'investissement conjoint pour participer au développement d'une série d'émissions télévisées.

- **L'échelon de l'entreprise auquel l'entente est signée peut s'avérer très important.** L'engagement de l'échelon supérieur est essentiel, mais il se peut que les éléments les plus dynamiques soient ailleurs. Essayez de travailler avec le service qui appréciera vraiment le rapport avec vous et qui travaillera à son développement.

- **Certaines sociétés possèdent une fondation distincte au plan juridique pour leurs dons d'entreprise,** et elles peuvent s'en servir pour administrer leurs parrainages. Si une entreprise parrainante fait également affaire avec le Ministère, le fait de négocier avec sa fondation plutôt qu'avec la société elle-même contribuerait à éviter toute apparence de conflit d'intérêt.

- **Les ententes doivent prévoir avec soin cette question des apparences;** par exemple, il serait malheureux de voir le nom du Ministère associé à un traitement médiatique non approprié, ou imprimé sur des produits vendus de façon triviale.

- **Les mécanismes d'entente doivent être souples et de nature suffisamment générale.** Les parrains ont habituellement toute une gamme de choses à offrir; une entente générale peut s'étendre à plus qu'à l'offre initiale, tandis qu'une entente étroitement limitée devra être remplacée si le parrain et l'entité parrainée veulent explorer un rapport légèrement modifié.

- **Incluez les niveaux de rendement escomptés.** La formulation d'attentes explicites a pour effet de prévenir les malentendus et de faciliter le processus d'évaluation. **Les ententes doivent engager les deux parties à des niveaux de rendement mutuellement convenables.**

- **Les rapports de responsabilité doivent être clairement énoncés.** Il arrive fréquemment qu'une entente de parrainage engage trois parties ou plus (le programme, le parrain et une agence publicitaire ou quelqu'autre facilitateur).

- **Les ententes doivent comprendre des clauses qui encouragent la communication et qui prévoient la résolution de conflits.** (Par exemple, Partenaires des parcs canadiens, Hi-Tec Sports (Canada) et Parcs Canada se rencontraient chaque année pour un « point de stratégie » où les partenaires confirmaient les grandes lignes de leur entente et établissaient des objectifs et des plans stratégiques pour l'année à venir.)

- **Une version « parchemin » de l'entente signée,** semblable aux chartes de partenariat signées par chacune des parties dans les grands projets de construction[5], pourrait aider à « vendre » un parrainage au personnel des organisations qui s'y engagent, tout en rappelant aux dirigeants leurs engagements.

- **Les ententes doivent clairement exclure toute subrogation :** c'est-à-dire que le parrain ne doit pas être autorisé à vendre ou à transmettre ses engagements à une autre entité.

Les instruments financiers

> ***Nous avons besoin de meilleurs instruments financiers pour les ententes tripartites. Il nous faut également des modèles et des outils pour les relations en aval et pour l'échange, la conservation et l'investissement de ressources. La plupart de nos outils sont conçus en fonction de l'achat. Nos systèmes sont plus efficaces pour le suivi des sommes dépensées que pour celui des montants et des autres biens de valeur acquis.***

Les « comptes à fins déterminées » sont devenus un mécanisme courant de gestion des recettes issues de parrainages. Par exemple, la Direction de l'identité canadienne en a utilisés au cours des années récentes pour accepter le soutien financier de certaines entreprises au Défi un million de drapeaux (divers parrains) et à une distribution spéciale du disque compact *O Canada* (Chrysler Canada).

Il existe aussi des cas où la création d'une **fondation** à but non lucratif, distincte du gouvernement, est la meilleure façon de s'assurer que des recettes peuvent être conservées et dépensées efficacement, avec des contrôles appropriés. Une telle fondation peut également obtenir un **caractère charitable** reconnu par Revenu Canada, lui permettant d'émettre des reçus d'impôt pour tout don qu'elle peut recevoir.

Cependant, certains intervenants aimeraient voir mis au point de nouveaux instruments financiers mieux adaptés aux rapports de parrainage.

Pour choisir et développer l'instrument financier approprié, consultez toujours les responsables de la gestion financière du Ministère. Au Patrimoine canadien, il s'agit de la Direction de la politique, des systèmes financiers et des opérations comptables.

Entretenir la relation

La clé de l'entretien d'une relation est le processus de débreffage et d'évaluation. Soyez à l'écoute des préoccupations de votre partenaire et demeurez prêt à vous y adapter.

Le soutien et l'entretien des relations sont des tâches à temps plein pour l'équipe de parrainage. Cependant, l'engagement et l'enthousiasme des parrains à long terme grandissent habituellement après chaque expérience fructueuse, ce qui fait de ce travail un investissement avisé.

Rappelez-vous qu'eux aussi sont très occupés et en territoire peu familier. La note que vous avez envoyée a-t-elle été lue par la bonne personne? A-t-elle été bien comprise? Ils ont mal libellé le premier chèque et l'ont expédié avant la signature de l'entente!

« La clientèle acquise est une bonne clientèle », dit-on toujours dans le milieu des affaires. Cela signifie qu'en donnant satisfaction au client, on a réussi à amortir sur un plus grand nombre de ventes ce qu'on a dépensé pour acquérir sa clientèle. Il en va de même pour le parrainage d'entreprise. Les parrains de cette année voudront sans doute nous parrainer de nouveau s'ils ont l'impression d'avoir obtenu un bon rendement, s'ils nous ont trouvés disciplinés et respectueux, si les responsabilités et les risques ont été clairement définis, s'ils ont eu droit à des estimations appropriées, si l'engagement a été sincère, et si nous avons manifesté du respect pour leurs processus et leurs échéanciers. Les entreprises avisées sont prêtes à se montrer patientes : elles peuvent voir la première année ou même les deux premières comme une étape d'apprentissage servant à bâtir de futures collaborations plus solides et utiles, à condition que nous évitions de les contrarier ou de les décevoir.

Les relations permanentes sont beaucoup plus valables que les ententes ponctuelles. La raison en est évidente : le rendement s'élève lorsque nous arrivons à répartir sur une plus longue période le coût d'établissement de la relation. On peut aussi noter que certains avantages, tels l'amélioration de l'image et la constitution d'un public, ne s'obtiennent pas instantanément. Enfin, le plein potentiel d'une relation de parrainage peut ne se manifester qu'à mesure où chacune des parties apprend à mieux connaître l'autre.

Voici quelques conseils, formulés par des spécialistes de ces interactions :

- **Ne vous laissez pas limiter par la vision actuelle du parrainage en cours, qui est peut-être étroite.** Cherchez continuellement d'autres terrains d'entente et aidez la relation non seulement à croître mais à évoluer vers de nouveaux domaines^.

- **Évitez la permutation de fonctionnaires.** Essayez de présenter à vos parrains un point de contact uniforme et intégré. (C'est une des raisons pour disposer d'agents de liaison avec les clients et un service d'expansion commerciale.)

- **Assurez une communication et une rétroaction constante** au sujet des progrès et des résultats obtenus.

- **Remplissez vos promesses : fournissez la valeur promise.** Cela exige parfois de mettre beaucoup de pression à l'interne. Certains fonctionnaires de l'administration fédérale ne reconnaissent pas à quel point les échéanciers sont implacables dans les milieux d'affaires. En outre, le marché des parrainages et des occasions commerciales est aujourd'hui particulièrement rentable, et la concurrence y est très intense. À des occasions attrayantes correspondent des attentes élevées. Votre parrain va s'attendre à des résultats! Il est crucial de livrer les avantages promis, faute de quoi de futurs parrainages risquent d'échouer. **Assurez-vous que l'ensemble du personnel comprend bien son rôle dans la réalisation des promesses et dans le succès du parrainage.**

- **Un rapport de parrainage exige une attitude professionnelle**, de la confiance, du respect, de la patience et un extraordinaire niveau de communication et de souci à l'égard des objectifs de chacune des parties.

- **Accordez une reconnaissance personnelle à toutes les personnes qui travaillent directement au succès du parrainage.** L'affiliation à une autre entité s'appuie sur la fierté et sur la réputation personnelles. Offrez quelque chose de particulier aux gens qui donnent leur maximum pour la réussite de l'entente.

- **Pour vous assurer d'une gestion appropriée et professionnelle, évitez de vous engager dans des parrainages trop nombreux ou trop complexes.**

La surveillance et l'évaluation

> ***Les deux parties ont-elles obtenu ce qu'elles désiraient? Est-on certain qu'il n'y a eu ni gaspillage d'efforts, ni sentiments d'aigreur, ni complications inutiles, ni occasions ratées?***

Pour ce qui est de l'élément relationnel d'un parrainage, le succès se mesure en termes généraux. **Chacune des parties doit éprouver le sentiment d'une relation réussie.** Elles doivent éprouver l'impression d'avoir atteint leurs objectifs et d'avoir vu leurs activités enrichies grâce à la participation des autres intervenants.

Du côté de l'activité ou du programme parrainé, **le résultat obtenu devrait refléter le plan stratégique initial**. Voilà pourquoi les ententes ont besoin d'objectifs précis et quantifiables. (Une expression vague du genre « assurer de la sensibilisation » se prête très mal à une mesure des résultats atteints.)

Notez bien que l'entreprise parrainante devra elle aussi mesurer ces résultats afin **d'évaluer ses dépenses et de justifier un renouvellement de la relation**. (Dans de telles circonstances, il peut parfois s'avérer possible de participer au processus d'évaluation mené par le parrain.)

Le choix des responsables

En général, **le parrainage a lieu dans des circonstances atypiques pour la fonction publique fédérale**.

D'abord, les parrainages d'entreprise sont habituellement des démarches novatrices (pour une des parties en cause ou les deux). Cela explique qu'on y trouve plus de créativité, de pensée latérale, d'entrepreneurship, de souplesse, d'innovation et de prise de risques que dans les activités habituelles des intervenants en cause.

Ensuite, les parties à une relation de parrainage s'identifient plus étroitement l'une à l'autre que ne le font le vendeur et le client dans un marché habituel; on y trouve plus de **collaboration** que **d'autonomie**.

C'est pourquoi les fonctionnaires fédéraux qui s'engagent dans des parrainages consentent à une forme de responsabilité qui repose moins sur un contrôle absolu ou sur un rapport propriétaire que sur la saine gestion d'un rapport de coopération avec d'autres intervenants. Ils acceptent l'autonomisation et savent l'accorder.

Tout ministère s'attend à ce que ceux de ses employés qui traitent avec des organisations bénévoles comprennent leur dynamique, leurs attentes et leur culture particulières. Il n'est pas moins essentiel d'arriver à comprendre la culture d'entreprise. Les résultats visés sont non seulement la négociation et l'application d'ententes de façon professionnelle et mutuellement satisfaisante, mais aussi la promotion de programmes plus innovateurs et efficaces et l'occasion pour des entreprises de donner la pleine mesure de leur esprit civique.

Le personnel engagé dans les parrainages d'entreprises devrait posséder les attributs suivants :

- une bonne connaissance de leur programme et de la valeur des divers biens et avantages en cause;
- une bonne connaissance de la culture et des pratiques du milieu des affaires en général, et notamment de celles des secteurs de l'industrie avec qui il va traiter;
- une compréhension des objectifs et des besoins des entreprises parrainantes;

- une connaissance de la commercialisation et de la passation de marchés;
- des aptitudes à la négociation et à la communication;
- de la conviction à l'égard du parrainage et une volonté réelle d'y travailler;
- un tempérament qui fait preuve de respect, de générosité, de patience, de flexibilité, d'innovation et de tolérance de l'ambiguïté et des risques;
- un véritable professionnalisme (notamment la rigueur et l'efficacité);
- une attitude propice à la concentration, énergique et dynamique;
- une capacité à accepter la délégation et l'habilitation;
- une capacité à réfléchir de façon à la fois stratégique (long terme, synthèse, analyse, intuition), latérale et innovatrice;
- une aptitude à percevoir des possibilités au-delà de l'immédiat et de l'évidence, et de trouver des avantages même dans des revers.

En plus de choisir le bon personnel et de favoriser son apprentissage, les organisations doivent s'interroger sur leurs façons d'encourager les comportements innovateurs.

Nos répondants laissent entendre que le fonctionnement en vase clos et l'évitement de tout risque de controverse demeurent la norme. Les organisations doivent apprendre à reconnaître et à récompenser de façon visible les comportements novateurs et créatifs, en donnant, par exemple, la vedette aux projets pilotes, quels que soient les résultats atteints.

L'apprentissage

> ***Il est important pour le personnel de l'administration fédérale de se renseigner sur la culture et les processus du secteur privé et sur sa vision du parrainage.***

L'apprentissage peut être encouragé de diverses façons : formation conventionnelle, encadrement au travail par des consultants en parrainage ou par des collègues plus expérimentés, ateliers fondés sur des études de cas concrets, cours avancés (par exemple, la faculté d'Osgoode Hall lance un programme de maîtrise portant sur la propriété intellectuelle, le parrainage et de la commercialisation), ou affectations provisoires.

L'échange de renseignements compte pour beaucoup dans la formation permanente des personnes s'occupant de parrainages. Les centres de ressources peuvent contribuer à cette fonction (bien que leur efficacité reste proportionnelle à la disposition du personnel à y envoyer du matériel, ce qui ne se produit pas quand les gens « se méfient des patrons »).

Il existe beaucoup d'expérience du parrainage dans l'ensemble de l'administration fédérale et il y a énormément d'avantages (tant au plan de l'apprentissage que de la coordination) à favoriser le réseautage à cet échelon. En fait, il y a tant d'activités en cours que ce réseautage pourrait porter sur le parrainage en général et sur les parrainages propres à des domaines particuliers (p. ex. la famille, le tourisme ou les événements culturels).

Le recours à des consultants

Il n'est pas étonnant de constater que les fonctionnaires ayant acquis une bonne expérience du parrainage préfèrent gérer eux-mêmes cette activité cruciale.

> ***Engager un consultant ne peut se substituer à une bonne planification de l'ensemble du projet. Les consultants n'ont pas pour rôle de définir à votre place la perspective à long terme de votre programme.***

Toutefois, certaines organisations envisagent le recours à des consultants externes comme une solution à court terme, occasionnelle ou partielle. Ils font appel à eux jusqu'à ce que leurs connaissances et leurs aptitudes internes aient atteint un palier suffisant. Ils reconnaissent donc que l'apport pédagogique de consultants externes peut être très utile à leur évolution.

> ***Il n'y avait pas suffisamment d'argent pour confier tout le travail à des consultants. On leur a plutôt demandé de m'encadrer pour la durée du projet. C'est la meilleure dépense que nous ayons jamais faite.***

D'autres organisations peuvent engager des consultants à l'occasion, lorsque le personnel du programme est trop occupé à d'autres priorités.

> ***Ils s'occupent de toutes les questions d'argent; nous évitons bien des complications.***

De plus, des gestionnaires peuvent recourir à des consultants pour des aspects spécialisés du processus de parrainage, p. ex. pour recueillir des enseignements sur l'industrie ou pour assembler les éléments d'une présentation réussie.

> ***[Ils ont fait] un boulot superbe au moment de l'exposé.***

Certaines organisations semblent considérer qu'il vaut mieux, par principe, confier à des consultants externes tous les aspects du travail de parrainage.

> ***Nous sommes à l'extérieur du monde de l'entreprise : nous avons besoin de voies d'accès. Des professionnels compétents nous ouvrent leur réseau de contacts dans le secteur privé.***

Les consultants ont été utilisés pour une foule de fonctions : élaborer des objectifs stratégiques de parrainage, repérer des biens parrainables, assigner des valeurs, préparer des analyses de rentabilisation et de la documentation pour des exposés, découvrir des entreprises cibles appropriées, approcher ces entreprises et négocier avec des parrains au nom du programme. Il est également arrivé que des consultants donnent à des fonctionnaires fédéraux une formation portant sur ces pratiques, soit comme tâche spécifique, soit dans le cadre d'autres fonctions.

Nos répondants ont eu des commentaires mixtes quant au recours à des consultants externes.

Sur une note positive, les répondants ont formulé les éloges suivants :

> ***[Nous avons reçu] une très bonne aide pour assurer la planification stratégique de notre activité.***
>
> ***Les fonctionnaires qui se prennent pour des experts en commercialisation ne font pas du bon travail. Tant que nous ne connaîtrons pas réellement le marché, nous devrions compter sur des professionnels et sur ce qu'ils peuvent nous apprendre.***
>
> ***Les véritables spécialistes du marketing et du service peuvent nous apprendre comment livrer en surplus, acheter à un cran supérieur, savoir nous retirer, négocier fermement, éviter le racolage ou l'embuscade, bien évaluer et rendre compte de nos progrès, et conférer aux parrains un sentiment d'importance.***
>
> ***Ils ont approché beaucoup plus de sociétés que ce que nous avions prévu. Nous en avons tiré de nouvelles relations d'affaires et des recettes accrues.***
>
> ***Ils ont proposé une approche multipartite et nous avons accepté de nous y joindre à titre de coparrain prioritaire. Le fait de ne pas être « propriétaires » du projet nous évite certains bourbiers politiques inutiles.***

On a aussi fait état de certaines expériences négatives et de préoccupations du même ordre. Ces commentaires négatifs n'ont pas pour objet de discréditer l'ensemble des consultants, mais bien de servir d'avertissement quant à certains obstacles possibles dans la recherche d'un consultant et dans la définition de ses tâches :

Ils s'attendent à la même commission pour une clientèle établie et facile que pour de nouveaux parrains.

Ils ont accepté des formes non financières d'appui qui étaient inutilisables, mais nous avons tout de même dû leur verser une commission sur cette valeur.

Leur présence constitue un obstacle à l'établissement d'une relation à long terme avec les parrains.

Ils nous amènent à des entreprises avec lesquelles ils sont déjà en rapport et ils négocient un échange. Nous donnent-ils la meilleure entente possible ou défendent-ils les intérêts de l'autre partie?

Comme ils ne comprennent pas vraiment notre programme et ses objectifs, ils déçoivent les gens avec des exposés fades et imprécis et par leur incapacité à répondre aux questions.

Ils nous ont poussés à des décisions hâtives qui ont entraîné des choix discutables.

Ils retournent toujours frapper aux mêmes vieilles portes.

Ils manquent de doigté politique : ils ne comprennent pas que nous devrions projeter des valeurs différentes de celles du secteur privé. Ils n'arrivent même pas à comprendre les exigences de la Loi sur les langues officielles.

Ils semblent avoir l'impression que nous n'avons rien fait avant leur arrivée, ce qui les amène à faire irruption dans certaines de nos autres relations et à leur nuire.

Ils offrent parfois des avantages que nous n'avions pas mis en jeu.

Comme les parrains et les consultants préfèrent des bénéfices immédiats, ils nous incitent à des campagnes à courte vue.

Afin d'optimiser les avantages du recours à des consultants en parrainage, les hauts fonctionnaires fédéraux devraient garder à l'esprit les principes suivants.

- Si les parrains s'attendent à une « visibilité » auprès de hauts fonctionnaires fédéraux, **assurez-vous que le consultant ne complique pas ce contact ou qu'il n'y fait pas obstruction.**

- Si le programme et le consultant vont tous les deux approcher d'éventuels clients et négocier avec eux, **assurez-vous de la coordination de toutes ces activités.**

- Si le programme entend bâtir une solide relation à long terme avec les entreprises parrainantes, **spécifiez d'avance l'étape où le consultant « remettra la rondelle » au programme.**

- S'il se produit un délai prolongé entre l'établissement du parrainage et l'exécution de l'activité, **décidez si c'est le consultant ou le programme qui entretiendra le contact durant cette période.**

- Si des communications latérales sont nécessaires entre le personnel du programme et deux entrepreneurs ou plus, **assignez-en la responsabilité à quelqu'un.**

- Si le programme désire développer ses compétences, **intégrez l'encadrement du personnel au contrat du consultant, ou stipulez que les consultants guideront le personnel du programme durant le processus.**

- **Exigez une expérience démontrée dans les rapports avec l'administration fédérale** (afin d'éviter tout problème de manque de doigté politique).

- **Précisez la propriété des résultats obtenus,** de façon à ce que le programme puisse continuer à se développer à l'avenir sans devoir réengager les mêmes consultants. Par exemple, la liste des contacts effectués appartiendra-t-elle au programme ou au consultant?

- **Explorez différentes structures tarifaires,** par exemple en faisant une distinction entre des nouveaux parrains et des parrains établis pour ce qui est des commissions sur les valeurs obtenues.

- **Réservez-vous le dernier mot quant à la pertinence et à la valeur des formes de soutien non financier obtenues.**

Le choix des professionnels à engager exige une bonne connaissance de vos besoins et de vos capacités, ainsi que la vérification de leurs références et de leur expérience. Vos collègues des services de communications du Ministère connaissent peut-être des consultants en parrainage ou des entreprises travaillant dans des domaines connexes comme la commercialisation ou les relations publiques. Les collègues d'autres ministères constituent également une bonne source de renseignements.

Notes

1. Par exemple, le message d'un programme gouvernemental sur une boîte de céréales devrait viser une prise de conscience « profonde », puisque les gens ont tendance à lire les boîtes de céréales. Par contre, un message placé sur un étalage en bout d'allée dans un magasin de vêtements ne sollicite qu'une conscience « immédiate », puisque les gens ne font qu'apercevoir de tels messages en passant. (D'où, par exemple, les relations établies par Parcs Canada et par Partenaires des parcs canadiens avec les céréales Post et les vêtements Roots.)

2. Par exemple, Hallmark Cards a multiplié son soutien à la Journée des parcs en y intégrant des concours, des pique-niques et d'autres activités destinées à ses employés.

3. *Canadian Heritage Information Partnerships Study*, Final Report, N.L. Hushion and Associates, janvier 1995.

4. Ce genre de recherche peut s'avérer très efficace. Un programme a soigneusement ciblé neuf grandes entreprises de l'« économie du savoir » qui avaient appuyé par le passé des initiatives pédagogiques; cinq d'entre elles ont accepté de fournir d'importantes sommes d'argent.

5. "Partnering – A New Approach?", présentation du major R.J. Kampman, DBGC 3-8, MDN, 1994; *A Guide to Partnering*, MDN (QGDN/DBGC), 3 août 1994.

6. Voici un exemple de parrain disposé au développement d'une relation de parrainage. Après une première expérience positive dès la première année de parrainage du programme « Fais une randonnée », la société Subaru a haussé son financement de 25 K$ à 65 K$, plus 7 K$ en coupons, elle a prêté des voitures et fourni gratuitement de la publicité nationale, et les deux-tiers de ses concessionnaires ont donné de leur temps. Autre exemple, celui d'un parrain qui permet à une relation d'évoluer : Kodak pendant sept ans fait don des recettes (30 K$/an) associées au recyclage de caméras jetables vendues dans les installations de Parcs Canada. Ce programme prenait fin à cause de nouveaux processus techniques. Lorsque la société Kodak a été informée du nouveau programme « Jeunes aux parcs », elle a décidé de renouveler son parrainage, ce programme correspondant à sa nouvelle priorité, les valeurs familiales.